

科學圖書大庫

企業管理之理論與實務

譯者 盛元清

徐氏基金會出版

企業管理之理論與實務

譯者 盛元清

徐氏基金會出版

原 序

由於近年來管理在社會責任方面興趣日益濃厚，一般社會群眾更把這種現象歸功於倡導管理理論。作者有感於這種驚人發展，認為企業管理正常體系及執行管理任務之方法都受到影響，經理們對於本身工作態度亦大為改觀。所以本書各章置重點於此新興之發展方面。

關於人事方面行為科學家及經理們都有移轉注意力於創造及鼓勵方法之趨勢，所以對於指導及創新二項，本書特予專題闡釋。反之另一節組織的理論中，提示對於系統管理之興趣已有相反之趨勢。

歐洲共同市場之發展，參加的國家更多，對於管理學說具有重要意義，將在第四章予以論述。

自從電子計算機問世以來，同樣對管理方法發生極大作用，許多公司企業聯合分配運用計算機時間，或租用。未來發展將在第五章申述。

上述各種新趨勢，本書前二版已略有論及，但遠不及今日之盛，故以更多篇幅配合現代管理技術。將原有較為古老之小節加以合併，故章節數目有減無增。基本目標一仍其舊，旨在提供讀者以管理上之堅實基礎，作為準確估計現行管理理論與實務以及即將來臨之情況。

本書原定為基本教材，同時也搜羅不少錯綜複雜之實務實況，足為高級學府之參考及經理們對於企業管理有更廣泛深入之瞭解。作者根據過去在國內國外工作經驗，試圖從最淺最簡理論開始，逐漸引導進入較深觀念及技巧，並舉例引證各種理想與實務。至於作者在編著期間所受各機關各學術機構以至權威學者之贊助指導，殊深感激，茲不詳列以省篇幅及讀者寶貴光陰。

歐乃斯特 戴爾

HWA 3/2/01
I

目 錄

原 序

第一章 企業管理與環境

- 第一節 什麼是企業管理？… 1
- 第二節 經理們如何執行任務 11
- 第三節 公司組織的結構…… 23
- 第四節 公司組織外在環境的結構…… 39

第二章 新時代管理法的創始

- 第五節 科學管理運動…… 52
- 第六節 梅育與人際關係學院 63
- 第七節 宇宙主義者法育爾… 68

第三章 管理的任務

- 第八節 組織的理論…… 73
- 第九節 幕僚人員的發展…… 95
- 第十節 組織的機能…… 103
- 第十一節 組織的動力…… 123
- 第十二節 組織的成長…… 130
- 第十三節 計劃與預測…… 137
- 第十四節 人事問題…… 163
- 第十五節 薪資管理…… 179
- 第十六節 指導…… 185
- 第十七節 控制…… 201

- 第十八節 創新…… 218
- 第十九節 表象…… 227
- 第二十節 決策的理論與實務 236

第四章 國外業務之管理

- 第廿一節 已開發國家的管理方式…… 255
- 第廿二節 開發中國家的管理…… 262
- 第廿三節 國外企業管理…… 273

第五章 現代趨向與未來發展

- 第廿四節 高速度的電子計算機…… 287
- 第廿五節 電子計算機對就業、管理、及組織之影響…… 297
- 第廿六節 管理科學及職務研究…… 302
- 第廿七節 未來之管理法…… 312

附 錄

- 一 日本之管理方式 …… 320
- 二 職務研究之進一步實施… 323
- 三 昇華的大道…… 332
- 中英文名詞對照索引…… 342

第一章 企業管理與環境

第一節 什麼是企業管理

賽德乃、韋勃說：

遠自上古以迄今日，在社會體系下管理是永久而不可或缺的。
絕不是有無管理的問題，而是管理的精義究竟為何？

權威學者都同意管理是不同於一般工作的工作，也同意所有正當的經理們不論所管理的是什麼，廣義的說他們都有相似的管理任務。但是沒有人同意說他們所管理的事務都一樣的。管理的定義是如此的不同。

一說管理的是人而不是事。

另說管理是主管決策。

又說管理是組織，利用資源達成預定的目標。

這些定義都不完整甚至有些誤解。譬如第一說經理所該做的只是使喚人們去做他所要做的事，如果他並不明瞭他們所應做的是什麼，他這種用人的本領還是沒有價值的。第二說似乎並沒有跡象表示他應該懂些什麼。而第三個說法也忽略了經理的職務還包括決定目標，計劃如何達成這些目標，並注意所有必要的任務都忠實執行完成。所幸經理們的實際工作，尚有分門別類的原則與技術，足資研究與應用。

管理的任務

哥力克（Luther Gulick）創造了POSDCORB這一個字，取每一種任務的頭一個字母意即計劃、組織、人事、指導、協調、報告，與預算是也。本書根據這個分類略加修正，作為管理工作之主要任務。

計劃 作為經理者必先決定他要作些什麼，制訂長程短程目標，用什麼方法為公司組織達成這些目標。所以必須先預測經濟、社會、及政治環境，有足夠

之資源供其順利達成目標。在繁榮時期完善可行之計劃，到了不景氣時期將全部失效，計劃也者可以說做哥氏預算的修整，因為預算就是一種計劃如何投資達成某種目標。

組織 為了達成某種目標某種任務，就需要組織的技巧。經理決定有些什麼職位，每一種職位的工作與責任。各單位的工作又必須與其他單位關連，因此必需要某種協調各種任務的方法，事實上協調只是組織的一部分，而並不如哥氏所擬的自成一種任務。

人事 經理在組織任務上擬訂了職位與工作及責任，那麼在人事這方面有物色適合的人選之必要了。已建立的公司必然已有固定的位置與人員，但組織與人員還是因為目標與計劃有變動而調整的，有時甚至需要整個的更改。人事顯然不能一承不變，更因為不斷的離職，革職，退休，或死亡，也許因組織變動而建立新職位，這些都需要處理與補充的。

指導 工作摘要及辦事條例都指一般的日常事務，但誰也不能預測每天有些什麼問題或機會發生，經理必需要按日作工作指示，確定每一屬員了解他所希望各人的作為，或需指導他們如何改進技巧，有時更需明確指示該做什麼或何時及如何完成其任務。賢明能幹的經理能使部屬自發自動的做好每一件事，而不祇是奉行故事而已。

控制 經理的指導工作是講解每一員工所該做的事，及如何以其所長作好他的工作。控制則鑑定他們工作的好壞有些什麼對目標有所貢獻。他必需懂得情況而插手加以改進有違預定路線之處。哥氏所謂報告任務，事實只是控制方法的一部份而非單獨的任務。有了報告經理與其上峰或下屬藉知事實真相而必要時修正其路線。預算不只是計劃而且是控制的一面，如有超出預算或組織超支了計劃以外的資產，那麼必需要作某些修改予以補償。

創新 許多人必然會講上述幾種任務還是不完整的，如果經理們只是做他常做的事，以他所具備的資源與努力，對外界環境而言，尤其在今競爭的世界充其量他的組織是靜止而無甯是萎縮的。

經濟學家德魯克曾經說過，管理企業絕不能官僚化，不只是經營管理也不只做決策工作，必須創新而非守舊，換句話說真正的經理是求新的。

所以創新必須列入經理的任務之一，創新的方式有幾種，可以自出心裁創造新理想，可以綜合各種舊例子作成新方案，可以從他處擷取靈感融合成本身的良策，或只是從旁激勵他人發展與創造新天地。

可能有人以為預定計劃約束了創新。其實經理的計劃正應該不只計劃如何執行其指示，更應對某些情況應該如何因應問題而改進他們所面臨的可循

之途，這還不是很合理嗎。但是仍嫌不夠着重創新，其他管理任務的各方面，都有創新可言，本書將在另節詳加解說。

表達 最後管理任務包括對外表達。諸如對於政府官員，工會或任何民間團體，經濟組織、同業、供應商或顧客以至社會群眾。在這些場合有時只需融洽歡聚，有時却是微妙而敏感的局面。作為經理無有不化盡心機與時間的，他必需代表公司與工頭或工會代表討論折衝，或與具有影響力之某公司總經理研擬向政府當局請求漲價，或向民意代表申訴本業意見等等。

諸如此類的任務很多，不過附帶任務而已。有人以為與人溝通意見為經理的主要工作之一，事實正是如此。經理如果不能使得部屬了解他的希望，他就無法指揮他們。再如無法讓部屬向他暢所欲言，他很可能失却許多他應該知道的情況。更不必說他失去許多寶貴的意見了。然而建立良好意見溝通是指導任務之一部份，他確實需要指導每一個屬員盡其所能為整個公司的成功而努力的。

各種任務相互間的重要性

上面已經講述管理的任務有計劃、組織、人事、指導、控制、創新、及表達，這些都是經理份內之任務。但每一項任務之重要性因時因地而不同。例如在經濟困難狀況之下或營業退縮中，公司必然要緊縮開支加緊控制。反之在繁榮狀態之下，勢將更注意於擴張的計劃。

再如二次世界大戰之後，各公司迅速成長擴大，公司組織（有的幾於無組織可言）對經理們是一大課題，調整職權增加協調單位應付當時實際情況。本世紀六十年代許多管理當局忙於擴張計劃，而新興事件又在催促進一步協調與調整組織，尤其是國際性組織體驗到國內與國外活動之嶄新發展。

創新是近年來的發展之一，大部份主趣在乎科學化之研究開發新產品，更接受在其他公司活動方面之創新意識。時至最近公司經理有更多的社會接觸，也就必需更講求表達。一些經年累月的事故到了某一階段，猝然爆發成為國家或國際性的問題，如污染與失業，失業者容或有其本身的缺點而必須由公司投資加以訓練。此外尚有消費者對產品品質之更高要求，諸如此類的事件絕非幾句巧妙的言詞可以搪塞過去的，而必需窮加思索如何在大社會處理這些問題，或需與政府機關或私人團體研擬解決之道。

為何要研討管理法？

管理法將任務分作七類到底說明了什麼？分析的結果顯示，引用各種科

學理論與技術相互約束的管理才是最適用的。譬如計劃不能無預測而需要經濟，經理本人不是經濟學家也得手下有個經濟助手。但經濟預測的正確性以及推斷未來發展，應作市場擴展抑作市場收縮，是經理的智慧。關於組織方面，研究拙劣組織上困擾跡象以及優良組織之成功作為，許多學者專家有不同的見解。多的是他們發現的種種或然性，足供經理們在決策上應用。某些職務應由這一部門或另一部門擔當？經理之下究應有多少階層？應採用什麼協調方法？專家們的意見既然參差不齊，經理就無法擺脫決策之重負。但若他能了解各個見解與主張之原因與分析過程，他不難據以審慎決擇，廢棄許多不必要之紛亂與枉費資力之試嘗，而避免痛苦之經歷。

鑒於選賢用能為經理之要務，心理學為切要之智識，更有助於指導工作。舉凡經過人為因素之事件，他所接觸的是群體與個人，社會學將極具價值，其組織本身即屬人群體系，心理及社會學家之觀察查考值得重視。

控制有許多具體技巧，尤其是經濟控制似乎是控制部的事，但經理必須懂得可能發生的情況，數字代表的是什麼。其他方面例如品質管制又是什麼。也是最近幾年的事自從電子計算機發明以來，許多大公司在計劃控制二方面有嶄新的方法，所以整個新式的管理科學或者稱做操作研究的，可以備經理們作決策的輔助工具，經理們也就必須知道計算機及操作研究的技術，有那些可以那些不可以幫助他的，並且要明瞭未來的可能性又如何。

一個有潛力的經理必然要知道創新是什麼，如何培養公司氣氛，又如何使這理想開花結果。新產品的發明或新市場的開拓多半由於靈感的衝動，另一部份起源於認識需要及深入探討過去作為而引發未來可能發展的結果。

最後作為一個機構的代表人，無疑的將優為代表其公司與大眾關係的角色。綜合七則主要任務許是一般公司管理階層所熟習能道，而往往不甚了解於各方面不同的運用方式，本書將對企業管理上申說各種方法，如何利用可行之理論與技巧。經理們必也熱切希望知道公司組織之結構，經理將如何被判別為孰優孰劣，經理們所抱各種意識為何及如何施展，各種理論與理想是何由來及發展而成的。管理這門學問誠然是極為複雜的，彙集各方面之資料交織成為整體智識，直接應用於管理工作，管理工作如果不存在的話，自然資源將無法利用於人類之福利。某作家曾這麼說過：

你必需計劃一些東西，組織一些及指揮一些。在選擇人才的時候，你還需決定不同等級的人員應該做些什麼工作，然後讓他們知道如何去做這些工作。要做到有效賢明的管理無可避免的必需深切領會這些主題。

經理們固然可以從實地經驗中學習而勝任高水準管理工作，但若他能預先熟習七種任務的理論與技巧，他將有更優勢的開始，當然更能發揮他的智慧，制訂他的方針導向光明燦爛的前途。

判斷各種理論

很多人低估理論在實際營業情況上的價值，如果所據事實不太極端，無論他能不能予以證實，總是有正確的理論作為根據的。例如一個主管決定要對他的部下咆哮呵斥一番時，他可能根據“工作不力，不加痛斥予以難堪是決不會好的理論。但如相反的他決定坐下來，跟他們詳細說明他們所指向的目標為何，如何努力予以達成，他是根據另一迥然不同的人性理論了。

本書陳述很多有關不同管理任務的理論，有的符合也有的與理論相當違背。冀予讀者以辯別理論之優劣，茲以下列三問題稍作試驗：

- 一、假使徹底根據觀察或研究，我們必須認定研究人員所報告的是適當的。這個理論是否已經十足遵循科學方法所發展出來的？研究人員是否只是依據他原來的信心，抑或並不依賴什麼成見，而全憑事實證明？如果研究人員陳說因為某些事情完成了所以才發生某些事情的，那麼是不是有些別的原因，不是他忽略了或有意置之不問？那理論又是否根據足夠的事例能作統一概括，抑或所搜集的事例可能是些例外？
- 二、那些理論在讀者的心目中是否可取呢？抑或竟能在以前說不出所以然的經驗上，提供了新的印證？
- 三、最後也是最重要的，這些理論是否能使人在某種事實完成後，竟能推斷得出某些結果必然產生呢？

任何人不可能指望有一個管理方法能十足的推斷，如同在物理科學試驗，或者希望所有研究人員所作之報告毫無不確不盡之真實。在不同情況中測定可變數，要做到極端正確是極難的，必須把握所有實驗中的常數。但在管理環境中很難辦得到，也許永遠不可能，因為這裡的因素太多而每個因素是變動不息的。

無論如何管理應該依循理論，而更應該具有判斷理論的相對價值之必要，上述三個問題可供判斷事理之指引。

結 論

管理任務分為計劃、組織、人事、指導、控制、創新、及表達等七項。雖然經理需要判斷常識及其所從事企業領域內的智識，許多理論及技術的基

本規律還是極有幫助的。他可從經濟、社會、及心理學等研究，也可從他管理業務本身研究及體驗出一套學問來。

但在他研究體驗中必然遇上許多相反的事實，不得不自作決定到底那一個是正確的答案。要作這一類的決定有三個試驗可作：(一)所求的答案確是科學方法嗎？(二)是否合理可信？(三)能否提供正確合理的預測？

溫 習 題

- 一、本書所列七點任務為何？試用你自己的話說給予定義。認為這個表完整嗎，有沒有其他的工作可以加進去？抑或認為其中某一條不合管理的任務？
- 二、組織與人事有何區別？
- 三、分辨指導與控制？
- 四、“管理是設法借手於人完成工作目標”這個定義為什麼不完整？
- 五、究竟該怎麼解說管理的定義呢？

實例檢討之一：市郊銀行及信託公司

戴維遜氏早在十九年前參加市郊銀行工作，迄今已昇任總經理之職，就他記憶中大不景氣景象猶歷歷在目，他的放款政策極嚴。從他擔任放款主任迄今，曾有存戶因貸不到款而退出，但因人口增加市面繁榮而該行存款金額繼續成長不已。他的投資政策亦極保守，選擇投資技巧却極高明，都是收入很豐的，記錄並不比其他較大銀行專業人員的記錄差。

戴氏辦事極為認真，早晨七點上班親自拆閱信件，極少在下午五時以前離行的。他督導各部門工作，所有決策包括日常公事在內很少不經他批准而後實行的，有時還過問部門主管的決定，因此有些人抱怨所有職員都有逕行請示總經理的習慣。

戴氏對待顧客亦不稍假辭色，多數人甯就副總經理接洽公事。別的銀行有時僱用新人而他絕不如此。他的態度是顧客進門必然竭誠歡迎，但絕不趨赴戶外邀客。縱然該年度另一同行因新設業務部門而贏得一筆百萬存款。

戴氏任內市郊銀行盈餘有增加，但他在股息百分之以外並不多發紅利，而以前發給老股東之新股亦照發百分之，等於為股東多賺了百分之利潤。他對升遷政策有個從內部擢升的宣示，但沒有訓練後進青年的計劃，各職員活動不出固定崗位一步，遇有出缺情況却又非從外界物色不可。

他死後董事會因別無他人熟習各部門工作，而只得另請他人。請問：

- 一、戴氏能稱得上好經理嗎？
- 二、他有沒有做好那一項任務呢？更有沒有做錯了那一項其他任務？
- 三、他有沒有做過不在七項分類之內的管理任務？
- 四、如果你是董事，願意選任他這樣的人才還是別人？
- 五、在嚴重不景氣環境中，假定聘請的總經理是你，眼見其他銀行業務驟增因存戶及投資轉壞而盈利下降時，本行成長率雖減而盈餘如昔，是否願意繼承戴氏政策抑另作轉變？又將作什麼急速轉變？

實例檢討之二：勃特勒溜冰場

地點因素 該場位於公路綫外，該區只有幾個小型事業，諸如百貨店、咖啡室、飲食店及一個加油站等。以前是中等收入住宅區，大部份建築尚稱堅實美觀。溜冰場設於某大廈二樓，旁有小雜貨店，三樓公寓為場主居住。房屋已有三十年歷史，屋內屋外都需修繕，可以老朽髒亂幾個字加以形容，但在整修一年以後，室內室外經過銳意修飾竟然一改舊觀，時新而悅目。

場主私人情況 勃特勒夫婦飛爾與琴無子女，為年已半百之美國公民，雖各自視無事不通，但計劃與決策由飛爾主持，為的是他對遊樂事業略具經驗。琴昔日曾在供應行工作，後升主任工作性質以會計為主。飛爾高中教育程度，曾擔任過工頭，某工廠部門領班、海軍基地講師、當過另一工廠主管，最近才決心從事私人事業。他自幼好作溜冰遊戲，怠倦於一再轉業時，開始嚮往經營自己的事業，透露一點消息給他的朋友，朋友並不鼓勵他，他反而更加強這個志願。他喜歡這種遊戲是第一個理由，第二個理由是深信可以賺大錢。他第一次開設在馬薩諸塞州，經營了三年之後受颶風卡露兒襲擊而放棄。第二次在羅德島也歷三年之久，業務不惡却因適在開築公路綫上而又中途放棄。此時得到美國溜冰場之協助，四處尋找地址，終於在普絡維頓斯現址。他曾遠去加拿大及加利福尼亞等處，最終決定完全是錢的決定因素，其他地區都超出他預定地價範圍。

他說每個人都要索取補償的，我只準備六萬元，現在這裡只需付三萬，這就是一個決定因素。我了解這個地方並且知道讓給我的人，他想脫身他並不成功都是他自己的不是，沒有頭腦更沒有幹勁。聽說他是代他親戚管這個地方，他心不在此所以我出價後他同意了。

飛爾在這三萬元中先付了定金一萬八千，另向朋友押借了一萬二千元息五厘分十年還清。他的舊事業到了次年三月得到政府發給他的補償，他還掉了一部份，溜冰場也就開幕了。

事業成長過程 勃特勒溜冰場兼賣一些有關物品如溜冰鞋、溜冰衫，並在休息室中設置糖果、冰淇淋等飲料場所。一開始二夫婦成功的信心甚堅，裝潢修理化去了上千元。

他說我有一個大計劃讓大眾知道，這裡是個正當遊戲場所，有良好管理良好環境氣氛，對大眾與他們的兒童有益身心。準備推展活動到教會學校，來此開辦溜冰同樂會，讓他們欣賞我們的優點，口頭相傳能得到預期效果，聲望日隆生意與營利日增。

訪問記者對勃氏的雄心有良好的印象，雖然離成功還遠，展望未來極有希望。勃氏本人所受教育不算高，但有雄心有魄力，智慧而精明強幹，證諸事業進展到八月，各種整修工作完成，業務已有進展，收入差可維持支出，這正是勃氏所屬望之情況，修飾費又化去二千元，邀請函件發出後耐心等待各界來此開會遊樂，至十月間訪問記者第三次光臨時，外貌已煥然一新，內部亦重新設計，營業已至月入二千元新高峰。所有收入部份再作新投資，並聘請一位教師週薪一百元。

勃氏所謂推廣工作的廣告開始在當地報紙出現，更多的傳單招貼分送各機關學校。原寄極大希望於冬季寒冷壞天氣時，戶內運動可能大發利市，但却並沒有實現，不過經常收入有增無減，已稍有餘裕支作日常生活費用。他們繼續發動溜冰曲棍球戲等節目，吸引來賓，對於未來發展仍具極大信心與期望。此後營業數字正常第一年結算總收入二萬元中，七千元是淨利，自己收回四五千元，餘數繼續投資。他說：

我們置身於營利事業必須保持最大忍耐，現在已看得到事業在成長，眼看着自己事業成長就是最滿足的事。

在他們盼望繼續成長中，事實並不使他們失望，第二個年度增加傳單廣告，擴及報紙及廣播，勃氏並親往不同機關團體接洽，接辦女童子軍訓練班課程等。記者最後一次訪問在第三年三月，勃氏溜冰場已登上成功之路，第二年毛入二萬九千元，盈餘達一萬元以上，廣告費支出五千元。自己取用五千四百元，餘數繼續投資改善設備與氣氛。當被問及未來計劃時，他說：

目前即需實行的計劃是場地的進一步改善。將試辦聘請外來溜冰團體表演，簽約更多團體來此受訓實習，一俟青年們建立到溜冰場作正當娛樂遊戲習慣時，我們的事業已到自能生存的地步。每年數千元廣告費用還是推動主力所在不能或輟的。

總之勃氏夫婦曾經努力經營，建立事業基礎，計劃繼續努力出錢出力建立更好前途更成功的事業。

實例檢討之三：溫納市場

場地因素 這個市場的地點在溫蘇蓋中心市場邊緣，靠近運輸量頗重之公路網附近。初起市街有商業氣息，間有低收入住戶居住在零售商或公眾事業建築物頂層。稍遠商店減少而居戶數目增加性質提高。街尾為住宅區多二戶一宅，中下階級人士參半，溫納市場居二端之中，鄰近區域可稱為勞工階級住宅區，建築物都屬半荒廢公寓房屋，二三人中多數為法裔低級經濟狀況人物。

這個市場設在其中一個公寓的二樓，房屋的實質可說是那裡傳統式的零售店型式，外觀既不醒目，內部壅塞地面不足六百平方尺（約為數十坪），貨物排列尚為整齊而地板與貨架陳舊損壞，櫃檯亦然，天花板及牆壁破裂不堪，亟需粉刷修理。原主在此營業已三十餘年，顯然已無意繼續而待價出讓。

溫納青年有為在此境況之下振作了一小段時間，終於無法可施，維持營業必需賠錢，六個月後被逼停業。

溫氏私人情況 狄克溫納只二十三歲，外表不俗身材略矮，黑髮係屬英法血統，已婚生二子女皆不足二歲。當狄克接辦市場時，其妻入附近某工廠工作，協助狄克維持已走下坡路之市場。狄克曾在馬薩諸塞州學院修商業科，由於經濟問題中途輟學。以後轉輾於並不熟習之工作迄奉召入伍。退役後至康涅狄克州任傳遞工作，迄今回鄉自謀發展。此時正值到處裁員之際，謀求工作不易，深恐經濟情況緊縮之秋無以養家，決意自尋出路。他說：

自謀獨立比任何事情重要，經商並不志在致富而只求溫飽。每週但能收入一百或八十元，差可糊口已足，殊不願此生永為他人服務。當時經濟蕭條，他惟恐被裁而採取在家附近經商之計劃。

是年十月狄克已失業，妻子上班工作。他說當時惟一可找之工作為最低工資，每週四十元，比失業補助金四十八元還低，當妻子上班留下孩子由他照顧，還可省下十二元托兒費，相等於週薪六十元了。

狄克停業後只有冰箱可以出售，其他菜櫃、張枱、貨架及一些雜貨就寄存到老家去。這些東西能夠出賣的話他是願意的，他估計為了辦市場損失一千元，而所有經濟損失在三四千元之間。這時他依靠失業補助金，不久聽說他找到了機械工的職務了。

選擇職業 當初他決意經商時，他想開店不如盤店，所以翻閱廣告店舖出售消息，他希望的瓶裝酒經銷因政府發給執照限制而無法如願，更無已領執照者出讓，才尋找其他的機會。他看到了出讓雜貨店的廣告，到了溫鎮與店主談過後，再回家與太太商議，一則因為失業恐懼二則過去幼年時在叔父雜貨

店幫過忙的經驗，就作了決定。他決定的因素完全是找工作沒有把握，想從商作為自己職業的保障。他曾經跟他叔父談過但並沒有認真徵求他叔父的意見。他大概查閱過原主，戰前年營業額在七八萬元間，戰爭期間無記錄可資參考，最近則在五萬元左右。這種營業數字之下降他歸因於原主年老體弱的緣故，滿以為新青年將能重振旗鼓的。周圍一二條街道內雜貨店有六七間之多，狄克以為那個已存在三十餘年老店，至少能夠保持原狀，更沒有擔心同業間的競爭。嗣後經過訪問這一帶供應雜貨店的批發商之後，才獲悉狄克對面那家老闆，狄克起初誤以為是肉食店的，已經控制住區內各戶，有他銷貨日益超越其他各店的記錄。顯然狄克只考慮自己能吃苦努力，生意必然能成功，忽略了外在因素。

狄克以三千五百元盤下了這個店，他說我只花三千五百元搵了一個便宜貨，我估計光冰箱值二千元，其他至少值五千元。他要三千五我何必再還價呢。

他起初以為佔了便宜，後來也想過可能上了當，證諸後來冰箱只賣五十元才是偷雞不着蝕把米呢。他的三千五百元都是積蓄，為了開張換執照添存貨等又化了二百多元。一個批發商認為他“悉索以赴”也是狄克失敗的原因之一。

他至少要多準備一些開辦費，如今他已囊空如洗，如何可以渡過艱難，今夏生意棘手了，週轉不靈他除了放棄停手或更陷入蝕本深潭外，別無他法。

營業狀況 一開始似乎不惡，每週四百元足可供費用七十八元，其中包括生活費四十元，三十八元作房租電費電話等開支。以後的問題似乎只等逐漸發展了。豈知沒多久小數存款已經貼了進去，太太又非去上班不可，那四十元生活費無法抽出來了。每週營業額僅三百元最後關門前一週才一百八十九元餘而已，他以為都是超級市場的緣故，而朋友們不支持也是不能振作的因素。他說：

這個小店終是敵不過超級市場的，起初很多朋友幫忙來買東西，一二個月後他們的太太為了要享受超級市場的獎品到那邊去了，畢竟消費市場是女人的世界，指望朋友的幫忙落空了，又有什麼辦法。

狄克起初也考慮過在雜貨之外，做些肉類的生意，他有冰箱甚至想加一個冰櫃又可以做冷凍食品，而經濟情況不允許他。他沒有花錢廣告，他在接收過來前在店內工作了二星期，他和原主都認為這樣接過來更平穩。他起初論箱進貨，成本輕些，生意減少後只好少量購買，單價成本提高而利潤益小

。總共他經營六個月中，除了這改變與生意直綫下降以外倒沒有什麼意外，原先改進裝璜設備與擴展營業都因業務不振而作罷，整個計劃更因他委為不足與超級市場競爭及朋友幫助不力，而終於關門大吉。請問：

- 一、勃特勒與溫納二人的目標，有什麼不同？那一個的計劃有效些？為什麼？
- 二、勃特勒應用了些什麼創新思想，才使事業成功？
- 三、你能為溫納想出些好辦法，增加他成功的機會嗎？

第二節 經理們如何執行任務

商場如戰場，管理方法是長時期的設計與日常不斷的兢兢作業，間有短時間嚴重問題出現，需要迅速行動當機立斷。

管理大別為上中下三階層，低層（亦稱第一階層）為領班與白領主管，略高於一般等級之男女職員工。然後是中層，為不同部門主管如業務經理、工場主任、人事經理，以及許多責任與地位較為次要的幹部。最後是高階層管理當局、董事會主席、公司總經理、副總經理、協理等率同所有專門人才等制訂公司政策或目標。

這一個分層法似乎太籠統，一個普通中型公司組織往往多於三層次，有多至十層以上的。低層的包括許多自命為中層經理，而實際工作無一可認為計劃、組織、人事、指導、控制、創新、或表達方面的性質。另一端也有許多主持特殊任務類似決策或高階層份子的。無論如何經理必然是花費部份或全部時間在這七種任務上，也許他的任務範圍並不大，至少他要指導部屬如何操作服勸適應上級的交代。也至少通常有些計劃工作，也許只是例行事務的一小部份，或竟是代表公司在電話中應付顧客或社會公眾的責問。他可能並無錄用或解雇他人之權，他工作性質可能有關人事或僅止於建議之類。組織上較高經理所花時間多半不出這七項任務範圍之外。但經理們所作所為，非但在日常工作上各層次有不同，即使在同一層次之各別部門經理，或在其他公司組織，每一個人着重其任務之不同部份，必然與他人有差別。

沒有二個人的作風完全一樣的，有的喜歡獨斷獨行及事不分大小必躬必親。有的放任到部下一層二層次，究竟做些什麼都不清楚。另一些則保持在二極之中，更有一些經理好自尊自大，講程序鑽規條，而另一些又絕少亮出紅燈訊號。所以無所謂典型的經理，上一節所述說的經理任務仍屬抽象，而某些經理設若循此原則行事，其所作所為至少已將管理工作的模式，象徵了

主要質素。

本章所列各種管理活動絕非杜造，而係專訪深入採集之資料，其中有些頗具地位之經理，曾出示多年日記，這些經理包括各類型組織、各規模大小，有如後例：

一個工商業巨子 近於傳奇但又是實際存在的大企業家，工業王國的創造者分支機構滿天下，過去最爲世人所景仰的有洛克法魯、卡尼奇、福特等。近代大企業比過去的更大，擴展範圍更廣幾乎不是一生一世所能完成者，稱得上巨子大亨的更不容易，近年來累進稅徵是一大阻力，除非如油礦大王保羅蓋戴（Paul Getty）佔了天然資源優待稅率的光，爲近代稀有的億萬鉅富之一。

一個中型公司總經理 中型或小型公司總經理的工作與大型的相差很多，他接近各方面細枝末節，比較不容易犯錯。但如有一季或一宗主要合約的錯誤可能打擊公司命運。反之如福特公司在Edsel計劃上枉化掉三億鉅款終至放棄，仍不致影響其經營，除非連續犯上幾個大錯或很長一段時期的惡劣管理才能搖撼一個超大型公司。

一個行政副總經理兼廠長 以前副總經理是惟一一個僅次於總經理的首長，目前較大公司列有十個八個副總經理是常事，公司一個部門的任務同在一個水準，所謂執行或行政副總經理這頭銜用以代表真正的第二號首長。本篇將描寫這個行政首長兼廠長的全日工作概況。

一個業務經理 這個職銜也有像副總經理那樣模糊不清，可能是高階層的一份子也可能只是個業務人員，本篇所描述的是兩種中間人物的工作情況。

人事經理 是另一個任務含糊不清的職銜，工業關係經理亦然。在一個二千名雇員的公司組織裡，他可能只會見辦事員候選人，在另一公司可能是高階層一份子具有副總經理頭銜，本篇將描述一個較高地位的。

工商業巨子其人其事

巴先生在1910～1960年間建立三大事業，他是荷蘭人具有各種大亨風格，尤其他那專心事業的熱誠爲然。在他六十壽辰他宣稱退休。其實他只是讓出他的辦公室而退入大飯店的套房而已，利用電話指揮他的業務更多更大。在他死前不久曾詢問他的顧問是何從墳墓中控制他的事業。他開始在荷蘭鋼鐵倉庫公司做事，公司的業務是中間商或稱經銷商，從生產者購入再轉賣給工業耗用者。鋼鐵有多種型式作多種用途，經銷人必須明瞭何處可購買再銷往何處能獲得最大利潤，並須善作交易。不久巴氏發現有此天賦，當時

三十歲的青年竟能年賺十萬元。初步成就因第一次世界大戰摧毀了那個公司與他的積蓄，他並不找尋過去熟人棲身，反而以借貸從事他自己的事業，他有三大信條：

- 一、他熟悉鋼鐵生意，以他十五年經驗除鋼鐵以外，不作其他事業。
- 二、同樣根據他過去經驗，只售鋼鐵產品給工業不售給耗用鋼鐵製產者。
- 三、對製產者言鋼鐵只是成本一部份，所以他注重生產高品質產品。肯出高價買高品質的原料，不計較小部份之成本而重品質。

巴氏曾發現用鐵桶運油及其他液體貨物，當時所用木桶敵不過鐵桶的優點，大量油產需用鐵桶數量極大，幾乎是永無止境的發展。這一個成功是史無前例的，不久即有分支機構在全歐各地，接着開始組織世界性機構，並打入其他領域。

他另一個超人之處是巨細不遺的才能，油商怪傑卡洛斯特（Calouste Gulbenkian），格朋京說過，“核査、核査、核査，沒有什麼能逃過我的，什麼都逃不過”。巴氏可與之比美，他退休後檢閱各地飛來的報告，其中任何一個小節一個數字的差池，都逃不了他的眼睛。

納粹鐵蹄蹂躪荷蘭時，擄走了他的財富，他被逼逃命他鄉，他只保存了一批他所擁有的馬戲班的一群馬，他帶着這些馬到了美國，靠表演過日子，馬戲技巧是他管理的一部份爲他帶來日後事業的建立。戰後他利用這少數積蓄重新發展他的事業，發展得比以前更大，許多舊主願重歸他的領域，他的聲名使他屹然站立，不久就有他的工廠與經銷處設立在全世界各地。

他數十年如一日的工作，五時起床喝一杯咖啡開始閱覽報表文件。六點半至七點作柔軟體操、按摩及冷熱淋浴。然後秘書進來聽取口述稿件。他經常給顧客特優服務並加收服務費用，對下也津貼有加而需要加倍服務。他是細心的通信者，通常需要約二小時口授。九點至十點接見他的經理們，憑他這方面的才能共他們討論各項主要問題，詢問切中要害的問題，作成決定或延後另查資料，或竟故意留待時機成熟，他是最懂得時機的。從十點至下午一點他的大部門主管前來與他共餐並討論問題或新發現。其間他批閱各種日報月報營業分析或費用支出等等，他也注意薪資給付與福利。一點鐘後用過餐小憩一會準備後八小時工作，他欣賞十九世紀音樂而入睡一小時。下午他專心各種特殊計劃，七時進豐盛晚餐，接着大概二小時與分支經理通話，十至十一點閱讀當天報紙，散步半小時後入睡，就這樣完成了他一日的工作。各種特殊設計可能包括任何事情，設計新工廠啦，馬戲班添排新節目啦，或是處理什麼勞工問題等等。